

**А. К. Васильева**

Научный руководитель

**В. Н. Дорошко***Белорусский торгово-экономический  
университет потребительской кооперации  
г. Гомель, Республики Беларусь*

## **ПРИМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ СБАЛАНСИРОВАННЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ В УПРАВЛЕНИИ БИЗНЕСОМ**

В настоящее время для достижения успеха в динамичном окружении компаниям необходимо уметь быстро адаптироваться к изменяющимся условиям рынка и превосходить своих конкурентов по качеству, скорости предоставления услуг, широте ассортимента и цене продукции.

Только оперативное получение информации о деятельности компании поможет руководству своевременно принять решение. В то же время оперативные действия компании должны быть скоординированы и направлены на достижение определенных долгосрочных целей, иначе есть риск остаться на месте. Для этого компания должна уметь верно идентифицировать свою стратегию и мобилизовать все ресурсы для достижения поставленных стратегических целей.

Одним из инструментов представления процесса реализации стратегии в понимаемой форме является сбалансированная система показателей (Balanced Score Card, BSC). Сбалансированная система показателей – это система стратегического управления компанией на основе измерения и оценки ее эффективности по набору оптимально подобранных показателей, отражающих все аспекты деятельности организации, как финансовые, так и нефинансовые. Название системы отражает то равновесие, которое сохраняется между краткосрочными и долгосрочными целями, финансовыми и нефинансовыми показателями, основными и вспомогательными параметрами, а также внешними и внутренними факторами деятельности [1, с. 25–26]. На основе проведенных эмпирических исследований Роберт Каплан и Дейвид Нортон доказали, что успешные компании в своих BSC учитывают, как минимум, четыре перспективы: Финансы; Клиенты; Внутренние бизнес-процессы; Обучение и развитие (рисунок).

**Система сбалансированных показателей BSC**



Примечание – Источник: [1, с. 34].

Разработка сбалансированной системы показателей (ССП) позволяет на уровне собственников и высшего руководства компании обеспечить: оперативное получение полной картины состояния компании на любом уровне; обеспечить увязку стратегического и оперативного уровней управления; повысить качество (достоверность, аналитичность, своевременность) управленческой информации [3].

На уровне менеджеров и специалистов компании необходимо обеспечить понимание стратегии компании и собственной роли в процессе ее реализации; разработать понятный и действенный инструмент мотивации персонала на достижение стратегических бизнес-целей компании.

Инструменты формализации стратегии СПП являются:

1. Стратегические карты – набор взаимосвязанных целей, детализирующих стратегические цели компании и представляющих их с точки зрения финансов, рынка, производства, инноваций и персонала.

2. Ключевые показатели исполнения – количественные индикаторы, позволяющие измерять степень успешности деятельности компании в настоящем и будущем, предназначенные для руководства компании как инструмент принятия решений в процессе управления деятельностью бизнеса.

3. Локальные стратегические инициативы – система мероприятий, позволяющих обеспечить достижение требуемых значений показателей

Система BalancedScorecard имеет 4 фокусировки:

1. Финансовая точка зрения: «Как стратегия компании повлияет на достижение финансовых целей?»

2. Процессная точка зрения: «Какие процессы стратегически важны?»

3. Точка зрения клиента: «Как мы позиционируем себя на целевых рынках?»

4. Точка зрения обучения и развития: «Какие ключевые компетенции помогут нам достичь своих стратегических целей?» [2, с. 17–18].

Простота и наличие четких логических взаимосвязей между перспективами BSC позволяют добиться понимания процессов, происходящих в компании, на уровне всех исполнителей.

Основные принципы формирования системы ключевых показателей деятельности включают в себя следующее: количество КПД должно быть ограничено 20–25 показателями; для каждого КПД должен быть определен способ получения его значения; набор KPI должен быть сбалансированным, не замыкаться на одной области; структура KPI должна обеспечивать возможность выбора уровня детализации или разреза представления информации.

#### Список использованных источников

1. **Браун, М. Г.** За рамками сбалансированной системы показателей. Как аналитические показатели повышают эффективность управления компанией / Браун Марк Грэм. – М. : Олимп-Бизнес, 2014. – 294 с.

2. **Лазовский, И. С.** Система сбалансированных показателей: стратегический фокус / И. С. Лазовский // Проектирование бизнес-архитектур. – 2017. – № 2. – С. 15–21.

3. **Лощилина, И. К.** SC (Сбалансированная система показателей) и BusinessStudio / И. К. Лощилина [Электронный ресурс] – Режим доступа : [https://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc\\_sbalansirovannaya\\_sistema\\_pokazateley\\_i\\_busine/](https://www.businessstudio.ru/articles/article/bsc_sbalansirovannaya_sistema_pokazateley_i_busine/). – Дата доступа : 17.11.2019.